

II Seminario internacional: Desigualdad y movilidad social en América Latina.

Mendoza. 27 al 29 de Junio de 2013.

Titulo: Carreras ocupacionales frente a la nueva ideología managerial: análisis comparativo del curso de vida laboral de dos generaciones de trabajadores y de sus posibilidades de movilidad ocupacional¹.

Leticia Muñiz Terra.

CIMECS. IdIHCS .UNLP-CONICET

Introducción

Los cambios acontecidos en Argentina a nivel macroeconómico durante la década del 90 trajeron consigo profundas transformaciones en el mundo del trabajo. Las grandes empresas implementaron nuevas estrategias productivas modificando sustancialmente la organización del trabajo en las firmas, las carreras laborales de sus trabajadores y sus posibilidades de movilidad.

En esta ponencia analizamos este proceso centrandó la mirada en los cambios introducidos en la organización del trabajo y en las carreras laborales de los trabajadores de una de las compañías más importantes del sector petrolero que, en los años 90 sufrió un importante proceso de reestructuración empresarial.

En particular, se analiza la transformación de la organización interna del trabajo en la unidad de refinación petrolera más relevante de la firma, recuperando la transición desde el paradigma del mercado interno de trabajo a la “nueva ideología managerial” y las carreras laborales que podían realizar en dicha unidad productiva dos diferentes generaciones de empleados petroleros: la generación de agentes que trabajaron en la empresa antes de la reestructuración empresarial y pudieron continuar en la compañía luego de este proceso y la generación conformada por los trabajadores que ingresaron a la empresa cuando ésta ya había sido reestructurada.

¹ Esta ponencia se enmarca en los proyectos del equipo de investigación sobre Pobreza, Trabajo y Políticas Sociales (con financiamiento del Programa Nacional de Incentivos Docentes y del PIP -Conicet 1673/12) y en el proyecto “Trayectorias y carreras laborales frente a la reestructuración empresarial: estudio comparativo de itinerarios ocupacionales de trabajadores/as de los sectores petrolero y textil desde una perspectiva de género” (financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. PICT código 2011-1089).

En relación a las carreras nos preguntamos específicamente si, ¿el cambio en la organización interna del trabajo en la compañía significó transformaciones en el curso de vida laboral de los trabajadores?, si esto es así ¿cuáles han sido esas modificaciones?. Asimismo nos interesa conocer si, ¿existen diferencias entre las posibilidades de hacer carrera que tienen las dos generaciones?, ¿cómo pueden explicarse dichas diferencias?; ¿las mismas dan lugar a disímiles posibilidades de movilidad ocupacional?, ¿por qué?

En cuanto a la perspectiva metodológica, la investigación se basa en un estudio cualitativo en el marco del cual se realizaron entrevistas biográficas a trabajadores de las dos generaciones. A través de las mismas recuperamos el curso de vida laboral de los agentes petroleros aprehendiendo sus carreras laborales.

La idea de carrera laboral que adoptamos se enmarca en la perspectiva teórico-metodológica del curso de vida, pues se analiza la vida laboral de las personas al interior de la firma como una articulación de disímiles transiciones a lo largo del tiempo. Esas transiciones se producen en un contexto histórico-social determinado, que puede propiciar o condicionar el mundo de las decisiones que toman los actores sociales en sus itinerarios. Esta perspectiva permite así comprender la realidad social como el resultado de una articulación entre los procesos macro-sociales con los procesos micro-sociales a lo largo del tiempo.

Adscribimos a esta perspectiva en tanto nos permite comprender el curso de vida de las personas considerando la combinación de los itinerarios vitales en cualquiera de las esferas sociales en la que se desenvuelve la vida de los individuos (educación, familia, trabajo, etc) con los acontecimientos externos que atraviesan y contribuyen a moldear los mismos (Elder, 1985).

En particular, la noción de carrera que seguimos aquí es la sostenida por Spilerman (1977) quien en el marco de la perspectiva del curso de vida señala que la “configuración de la carrera está moldeada por la naturaleza de las estructuras empresariales: la distribución de ocupaciones, la forma de reclutamiento, la promoción interna o la contratación en el mercado externo, etc (Spilerman, 1977:567). La carrera depende en este enfoque de las pautas de movimientos establecidas por las firmas y sirve a nivel empresarial como procedimiento fundamental para la asignación de posiciones y salarios. Sin embargo, nosotros vamos más allá de la delimitación específica que hace la empresa de las carreras, pues articulamos lo acontecido al interior de la firma con otras dimensiones o instituciones sociales que también forman parte de la construcción de los itinerarios laborales, entre ellas se encuentran la red social, el mercado de trabajo y las

competencias, recuperando la importancia que en las carreras tiene la articulación o tensión diacrónica de las mismas. Consideramos así que las carreras laborales se encuentran estructuradas por la imbricación/contradicción de las cuatro instituciones sociales a lo largo del tiempo².

Para comprender las transformaciones acontecidas en las carreras laborales de los agentes petroleros que continuaron trabajando en la compañía una vez reestructurada y analizar las diferencias entre éstas y las carreras de los empleados que se incorporaron luego de la reestructuración, develamos la particular articulación e importancia que estas cuatro instituciones sociales han tenido en la estructuración de las mismas. Analizamos en particular cuál de las instituciones resultan más relevantes en el desarrollo de sus carreras de acuerdo al relato de las personas entrevistadas.

La conceptualización de las instituciones sociales que utilizamos es la siguiente:

- la noción empresa /organización hace referencia a las organizaciones que tienen por fin producir bienes y servicios, con fines de lucro o no, en las que el trabajo está regulado por una serie de normas institucionales y administrativas, entre las cuales, las más relevantes son: la forma de ingreso, las tareas a desarrollar, las posibilidades de movilidad laboral (carrera), las competencias requeridas, la jornada laboral, los ingresos y la seguridad social³.
- la institución mercado de trabajo alude, en contraposición, a aquellas actividades laborales que no están estructuradas ni sometidas a diversas reglas institucionales. Es decir que están únicamente reguladas según las “leyes de los mercados”. La actividad laboral desarrollada es determinada por la oferta y demanda de trabajo existente en el mercado laboral. Así entonces, al no haber normas establecidas como en las empresas u organizaciones, no existen institutos laborales precisos que definan las características del trabajo⁴.
- con la noción competencias hacemos referencia a las adquisiciones de orden intelectual (cognitivo), práctico o de comportamiento necesarios para ocupar un empleo o realizar

² Esta idea la tomamos de Pries (1999) quién sostiene que las carreras o trayectorias pueden estudiarse como “proyectos biográficos laborales” que se encuentran estructurados, a grandes rasgos, por cuatro instituciones sociales: el mercado, la empresa/ organización, el oficio/ profesión y el clan; y su correspondiente articulación a lo largo del tiempo. En nuestro caso particular redefinimos las instituciones señaladas por este autor e incorporamos además la institución social región.

³ Al igual que Pries (1999) sostenemos que la definición de la institución social empresa/organización debe ser tomada de la teoría de la segmentación del mercado de trabajo de Doeringer y Piore (1971), y Osterman (1988).

⁴ Esta conceptualización ha sido también tomada de la teoría de la segmentación de los mercados de trabajo.

una actividad laboral por parte de un individuo. Este concepto ha sido categorizado tradicionalmente a partir de tres diferentes tipos de saberes: el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”.

El “saber” concierne a los conocimientos, ya sean prácticos o teóricos, relacionados con recortes disciplinarios y formaciones en el sentido escolar del término.

El “saber hacer” refiere a las habilidades tanto manuales como de resolución de problemas. Corresponde así al dominio de herramientas, de técnicas y de métodos útiles que posee un individuo para la realización de una actividad laboral dada.

El “saber ser” alude a las actitudes y comportamientos de un individuo para cumplir con su actividad laboral. Se trata de maneras deseables de actuar y de interactuar en una situación profesional determinada.

Estas competencias se adquieren mediante la formación en distintas instituciones y la experiencia de trabajo y se combinan para permitir la realización de una actividad laboral que se desarrolla en un contexto determinado. Por lo tanto la competencia es siempre una relación entre el individuo, su accionar y su contexto⁵.

- la institución red social o redes sociales remite a las relaciones de reciprocidad que entablan los trabajadores, constituidas a partir de relaciones personales informales tales como las de trabajo, de parentesco, las de vecindad, y de amistad⁶.

Por otro lado, la idea de generación que adoptamos se enmarca en la articulación de conceptualizaciones desarrollada por Martín Criado (1993) en base a las ideas de Mannheim y Bourdieu. Según Martín Criado pensar la idea de generación supone pensar que la misma se define más allá de compartir un año de nacimiento. Es decir, su conformación parte de la similitud de la edad biológica de los sujetos pero va más allá, siendo necesario que éstos compartan la posición generacional (de clase). En este sentido la idea de generación alude a un grupo delimitado caracterizado por compartir una misma situación en el espacio social (condiciones materiales y sociales de producción). Esta coincidencia social y temporal -hallarse en la misma situación del espacio social en la misma época-supone una producción similar de habitus. De esta forma las diferencias en el modo de generación no afectan, en un momento determinado del tiempo, a toda la sociedad, sino que se limitan en cada momento, a grupos y campos concretos

Siguiendo esta conceptualización, en esta ponencia identificamos dos generaciones de trabajadores petroleros que, como se dijo anteriormente, están conformadas por: la

⁵ Esta noción la tomamos de Lichtenberger, (2000) y Rozemblatt, (1999).

⁶ Esta conceptualización la tomamos de Lomnitz (1978)

generación de agentes que trabajaron en la empresa antes de la reestructuración empresarial y pudieron continuar en la compañía luego de este proceso y la generación conformada por los trabajadores que ingresaron a la firma cuando ya había sido reestructurada. Ambos grupos constituyen distintas generaciones en tanto si bien desarrollaron carreras laborales al interior de la misma compañía, éstas fueron desplegadas en diferentes períodos de la organización del trabajo empresarial y por actores sociales que tiene edades distintas. La generación mencionada en primer término está conformada por agentes que tienen más de 50 años de edad y 20 años de antigüedad en la compañía. La generación mencionada en segundo lugar está constituida por agentes que tienen 40 años de edad o menos y entre 15 y 3 años de antigüedad en la firma.

A lo largo de la ponencia incorporamos algunos extractos de las entrevistas biográficas realizadas en la investigación con la idea de ilustrar nuestras argumentaciones. El nombre de la empresa y de las personas entrevistadas es omitido con la intención de proteger su anonimato

1- Cambios en la organización de trabajo: la transición desde el mercado interno de trabajo a la nueva ideología managerial.

La crisis del régimen de acumulación de los años 70 significó la implementación a nivel mundial de nuevos modelos empresariales que derivaron en el advenimiento de una nueva ideología managerial. Esta nueva perspectiva implicó la puesta en práctica de una reorganización de la gestión cotidiana del trabajo que se materializó en nuevas estrategias laborales, entre las cuales se hicieron presentes: la aplicación del modelo de las competencias, las transformaciones en las relaciones laborales, la individualización de las trayectorias profesionales, la evaluación personalizada sobre la base de objetivos, las remuneraciones variables, etc (Bolstanski, 1982).

Este proceso de cambio fue conceptualizado por Boltanski y Chiapello (2002) como una transición hacia un “nuevo espíritu del capitalismo”, que instauraba una transformación de la dinámica de la acumulación a nivel global y de los principios morales y laborales que sustentaban esas prácticas.

Con ello se produjo un cambio profundo en las carreras que los trabajadores podían desarrollar al interior de los establecimientos industriales. Se pasó así de una organización interna del trabajo regida por la teoría de los mercados internos de trabajo

(Doeringer y Piore, 1971; Osterman, 1988) a una nueva “ideología managerial” (Gaulejac, 2004) que le atribuía una progresiva importancia al ethos del management en el modo en que se estructuraban las relaciones laborales en el mundo del trabajo (Luci, 2009).

La teoría de los mercados internos de trabajo fue desarrollada en los años 40 por los economistas neo institucionalistas Kerr (1954), Reynolds (1964) y Dunlop (1958), siendo posteriormente revisada por Doeringer y Piore (1971), y Osterman (1988) en las décadas de los 70 y 80. La idea central de la misma era que en el estudio del trabajo podía establecerse una diferencia entre la actividad laboral que se desarrollaba en el marco de un mercado interno o externo.

La noción de mercados externos estaba vinculada a la perspectiva neoclásica del mercado de trabajo, la cual sostenía que éste estaba regulado por las “leyes de los mercados”, es decir por el libre juego de la oferta y la demanda de trabajo. La idea de mercados internos pertenecía a la visión neo-institucionalista, que discutiendo con los la mirada neoclásica señalaba que el trabajo desarrollado dentro de las firmas estaba regulado por mercados internos en cuyo seno existían reglas y procedimientos que establecían el funcionamiento de los mismos, tales como la selección, el reclutamiento, los puestos de trabajo, la posibilidad de movilidad ascendente o de carrera, la forma de adquisición del “saber hacer del trabajador”, las características de la seguridad social, etc. Concretamente la noción de mercado interno de trabajo aludía a una unidad administrativa- es decir una empresa o un mercado de oficios-dentro de la cual las funciones del mercado de fijar los precios y asignar los trabajadores eran realizados por un conjunto de normas institucionales y administrativas, que sustitúan a los procesos basados en los mercados (Doeringer y Piore, 1971).

Como sostiene Villa, “la estructura de asignación que se encuentra en los mercados internos de trabajo define con bastante precisión el movimiento de los trabajadores en el seno de la empresa: las cadenas de movilidad delimitan los diferentes procesos que sigue el trabajador para hacer carrera, en las cuales el paso de un escalafón a otro representa una progresión hacia puestos de trabajo mejor remunerados y de mayor status. Estas cadenas tienden a estar totalmente especificadas y el paso de una a otra depende de la capacidad, de la antigüedad y de la frecuencia del trabajo” (Villa, 1990:37).

En el mercado interno de trabajo la calificación era el resultado de la experiencia que el trabajador iba desarrollando en su puesto de trabajo, la adaptación a los mismos y la formación necesaria se obtenía como resultado de un proceso que requería tiempo. Así entonces para alcanzar la calificación se establecía frecuentemente una “cadena de

movilidad“, pues los trabajadores iban pasando de una categoría a otra a medida que adquirían mayor formación en el puesto de trabajo ocupado. Las promociones y los reemplazos se realizaban de manera vertical, desde los puestos menos remunerados y con mínimos requerimientos de calificación a los de mayor exigencia y capacitación.

Las llamadas “puertas de entrada” al mercado interno, -que hacían alusión al reclutamiento o a las formas de ingreso a la empresa-, ofrecían la posibilidad de ingresar a la firma desde el mercado externo en los empleos situados más bajo dentro de la jerarquía, puestos de trabajo que existían generalmente cuando por efecto de la promoción interna de sus antiguos ocupantes surgía una vacante.

Por otro lado, en una misma empresa podían coexistir varios mercados internos de trabajo, pues como consecuencia de decisiones empresarias podía producirse una división social y técnica del trabajo que contribuía a la formación de mercados internos según las diferentes categorías profesionales, los sectores de trabajo y el nivel de calificación del personal.

En este tipo de mercados la institución de los sindicatos cumplía además un rol central, ya que se encargaba de garantizar que se cumplieran las normas y procedimientos administrativos. Éstos últimos determinaban quién reunía los requisitos necesarios para ocupar un puesto y cómo se tomaban las decisiones. La fijación de los salarios estaba sujeta igualmente a normas formales establecidas que vinculaban generalmente los puestos, la antigüedad y la capacidad (Osterman, 1988).

La teoría neo-institucionalista sostenía así que las estructuras de puestos laborales y de remuneraciones existentes dentro de los mercados internos de trabajo dependían significativamente de una negociación continua entre la empresa y los trabajadores o sus organizaciones (Elbaum, 1988). Esta negociación se encontraba a su vez contenida en un conjunto de leyes y convenios que el Estado se encarga de garantizar, para estimular la creación de mercados internos de trabajo o reforzar los ya existentes.

En la década del 1970, cuando las empresas que se organizaban sobre la base de mercados internos de trabajo mostraron problemas de productividad, comenzó a implementarse una nueva ideología “managerial” que incluyó nuevas técnicas de gestión de los recursos humanos.

Por aquellos años sobrevino un cambio en los patrones de acumulación que se tradujo en un incesante progreso de la informática, la creciente competencia en los mercados y las periódicas transformaciones tecnológicas. Esto derivó en la introducción de cambios en los procesos productivos y en la gestión de la fuerza de trabajo. Desde entonces las

empresas aplicaron políticas de recursos humanos caracterizadas por la creación de organizaciones austeras en personal, que trabajaban en red, estructuradas a partir del trabajo en equipo, por proyectos, orientadas a la satisfacción del cliente y sustentadas en la motivación general de todos los trabajadores gracias a la visión de sus líderes (Pierbattisti, 2008).

La organización empresarial definía así los objetivos específicos que cada grupo de trabajo debía alcanzar. Es decir la gestión de la fuerza laboral determinaba cuales eran los objetivos concretos que los equipos de trabajo conformados debían alcanzar y se esperaba que los cuadros gerenciales definieran con sus empleados a cargo los objetivos que cada trabajador debía alcanzar para colaborar con la concreción del objetivo general del grupo de pertenencia (Bolstanki y Chiapello, 2002).

De esta forma la performance individual se transformó en central para cumplir los objetivos laborales. La formación continua, la proactividad y la meritocracia comenzaron a ser valores centrales en el desarrollo de las carreras laborales dentro de las firmas.

Esta nueva organización managerial le otorgó una importancia creciente al paradigma de las competencias y a la “gestión de sí” de cada trabajador. Esta última incluía la puesta en valor que podía hacer el empleado de las competencias que tenía, entendiendo a éstas últimas como las adquisiciones de orden intelectual (cognitivo), práctico o de comportamiento necesarios para ocupar un empleo o realizar una actividad laboral por parte de un individuo (Rozemblatt, 1999, Lichtenberger, 2000). Las competencias eran evaluadas a partir de tres diferentes tipos de saberes: el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser.

De esta forma entre las cualidades tradicionalmente valoradas por las compañías se encontraban un abanico de cuestiones que iban desde los conocimientos académicos y los saberes adquiridos en el puesto de trabajo hasta la capacidad que tuviera el trabajador tanto para saber registrar el perfil más adecuado esperado y actuar en esa dirección, como para saber relacionarse y generar empatía y reconocimiento en los demás. Administrar en este sentido las competencias personales suponía recrear la dimensión subjetiva a fin de que la propia personalidad juegue a favor en el desarrollo de la carrera, como una cualidad profesional más.

La puesta en juego de estas competencias comenzó a ser central para el desarrollo de la movilidad al interior de las empresas, pues la ideología “managerial” establecía un sistema que organizaba el reclutamiento y el tránsito en las firmas estableciendo una serie de condiciones en las que primaban los diferentes saberes y la capacidad de responder a

las exigencias cambiantes y constantes en los establecimiento productivos. Saber adaptarse a estas exigencias se transformó en la clave para alcanzar una progresión continua que permitiera avanzar y permanecer en las compañías (Bolstanski, 1992).

Como sostiene Luci, “ascender en la escala de posiciones supone el aumento en la disputa en torno a unos puestos cada vez menos abundantes y requiere, en consecuencia, del desarrollo de estrategias orientadas a visibilizar el valor de la propia individualidad en vistas a la obtención de un puesto superior (Luci, 2009:144).

Esta individualización de la carrera se profundizaba a partir de la aplicación por parte de la gestión managerial de una serie de medidas que no estimulaban el reconocimiento entre pares. Así este modelo empresarial desalentaba la intervención sindical en la organización del trabajo con la idea de evitar cualquier gesto defensivo por parte de los trabajadores.

2- Carreras laborales de la generación de trabajadores que se quedaron trabajando en la empresa.

La unidad de refinación que ha sido escogida para la presente ponencia ha vivido un proceso de reorganización del trabajo que puede pensarse como una transición desde el paradigma del mercado interno de trabajo a la nueva ideología "managerial". Este cambio se evidencia no solo en la manera de organizar el trabajo al interior de la firma sino también en la forma en que se concibe y propicia desde la gestión empresarial el manejo de la carrera laboral de los trabajadores.

Antes de la reestructuración aplicada en los años 90, la firma petrolera en general y la refinería en particular ocupaban una gran cantidad de trabajadores ofreciendo un empleo formal.■

En esos momentos para ingresar a trabajar en la firma era imprescindible poseer alguna vinculación con el sindicato⁷ que los representaba y/o tener un familiar que trabajara en la empresa. Ellos se encargaban de avisar cuando se abría el listado de postulantes, hacían el contacto para que fueran anotados o directamente los inscribían.

Algunos de los agentes petroleros entrevistados eran hijos de trabajadores de la refinería, mientras que otros tenían padres que habían desarrollado trayectorias laborales e las que utilizaban cierta formación en procesos químicos (farmacéuticos, ingenieros o técnicos químicos, etc). Este situación se transformaba en un antecedente importante, tanto por la transmisión que los padres hacían de un deseo o vocación laboral como por el

⁷ Esta política de reclutamiento estaba especificada concretamente en el convenio colectivo de trabajo n° 23/75 firmada entre la empresa y el sindicato petrolero

conocimiento de las oportunidades materiales y laborales que la empresa brindaba. De esta forma comenzar a trabajar en la compañía era para los trabajadores entrevistados una oportunidad de repetir la historia familiar en términos laborales y/o económicos, historia que era valorada positivamente por ellos.

"Y entré en YPF con una beca, de Ingeniería en Petróleo, que era un año, en Buenos Aires se cursaba. Y pagaban una beca que era una especie de un sueldo. Yo estaba de novio todavía no... estaba esperando entrar en YPF efectivo para casarme" (Entrevista n° 1, Ingeniero Sector Administrativo).

Comenzar a trabajar en la empresa era una importante posibilidad, pues se ingresaba a una firma que no sólo aseguraba la posesión de un trabajo para toda la vida, que permitía formar una familia y adquirir bienes materiales como inmuebles y autos, sino que además ofrecía una elevada remuneración salarial, con seguridad social y buenas condiciones de trabajo.

En cuanto a los sectores de trabajo a los que los trabajadores podían ingresar, la actividad laboral en la unidad de refinación estaba organizada en tres sectores. El sector productivo propiamente dicho, en el que se realizaba la refinación petrolera, el sector mantenimiento y servicios que se encargaba de las reparaciones de las plantas productivas o el sector administrativo que se abocaba a la organización burocrática de la producción en su conjunto.

Una vez que ingresaban a la compañía los trabajadores podían desarrollar carreras laborales regidas por mercados internos de trabajo diferenciados. Así mientras los operarios y empleados administrativos sin formación profesional universitaria podían desplegar una carrera laboral que llegaba hasta el cargo de supervisor de sector, los profesionales, que eran generalmente ingenieros, tenían la posibilidad de realizar carreras de especialización en su disciplina o de gestión, teniendo la posibilidad de ocupar cargos gerenciales.

Los trabajadores administrativo y operarios comenzaban su carrera en los puestos de menor jerarquía. Ingresaban a trabajar en el escalafón más bajo e iban ascendiendo luego a puestos laborales mejor remunerados y de mayor status. Las cadenas de movilidad delimitadas en este mercado interno de trabajo establecían claramente los diferentes procesos que seguía el trabajador para hacer carrera. Cuando se producían nuevas vacantes ingresaban nuevos trabajadores y los que ya eran agentes petroleros subían de categoría. Asimismo cuando se jubilaba un trabajador, el agente del sector que tenía mayor antigüedad y había desarrollado la calificación necesaria era ascendido y se convertía en el titular del puesto. En caso de igualdad de condiciones era potestad de los

supervisores decidir que trabajador era más apto para ocupar el lugar vacante. Todos los empleados petroleros situados detrás de él también eran ascendidos y subían de categoría.

Los ingenieros por su parte cuando ingresaban a trabajar eran contratados para desempeñar actividades laborales utilizando el “saber” universitario que habían adquirido en la universidad. De acuerdo a su especialidad podían ser enviados a trabajar al sector productivo o a mantenimiento y servicios. Allí comenzaban su carrera laboral.

En estos sectores aprendían el funcionamiento de la empresa y adquirían experiencia específica de la refinación petrolera. Con el paso del tiempo y la adquisición de nuevos saberes podían alcanzar cierta movilidad interna dentro de la compañía que les permitía adquirir mayores competencias. Los ingenieros solían ingresar como asistentes de una planta productiva o de un sector del mantenimiento siendo luego promovidos a otras plantas de mayor complejidad o a otras áreas dentro del sector mantenimiento.

Luego de llegar al escalafón más alto dentro del sector podían acceder a cargos de gestión o de especialización. En los puestos gerenciales de gestión la función de los ingenieros estaba orientada, a la planificación de estrategias productivas o del mantenimiento de las plantas

Quienes no tenían este perfil o no estaban interesados en la gestión tenían acceso a una carrera de especialización. Es decir, luego de ser jefe de planta o área pasaban al departamento llamado programa de explotación o al área denominada asesoramiento técnico en el sector administrativo. Allí tenían acceso a cargos directivos en los departamentos de las áreas o asumían como directores de las mismas. Este último era el máximo nivel de mando al que podían aspirar.

Habitualmente en esta empresa la carrera laboral de los operarios y administrativos suponía que la calificación se adquiría a través de la práctica concreta en el puesto de trabajo. Los trabajadores aprendían a “hacer el trabajo” al mismo tiempo que lo desarrollaban. Las competencias eran así el resultado de una construcción social producida en el proceso de trabajo (Touraine, 1997, Villena, 1998)⁸.

Como resulta evidente en el proceso de adquisición de competencias para lograr cierta movilidad era fundamental el paso del tiempo, pues sólo a partir de varios años de antigüedad en el puesto y en la empresa era posible adquirir mayores conocimientos y lograr diferentes ascensos. El tiempo de aprendizaje necesario para adquirir formación

⁸ Esta conceptualización trasciende así la clásica discusión existente en la sociología del trabajo en torno a si la calificación depende del individuo o del puesto (Carrillo e Iranzo, 2002).

profesional era de esta forma un principio de distinción y ordenamiento en la jerarquía de las calificaciones⁹ y del puesto, pues en este tipo de empresas la antigüedad era el valor principal para apreciar el nivel de dominio del oficio (Rozemblat, 1999) y una condición de posibilidad para ascender.

Este tipo de capacitación les servía además a los ingenieros para perfeccionar sus "saberes" teóricos. Estos trabajadores tenían incluso posibilidades de formarse a través de cursos específicos que se organizaban dentro o fuera de la empresa.

"aprendía ahí viendo... te van guiando, te van guiando lo que tenés que hacer, te dicen hacé tal cosa y vas aprendiendo. Tenés que saber de materiales, de procesos, de manejar la gente"(Entrevista n° 1, Ingeniero Sector Administrativo).

La remuneración que esta empresa ofrecía era por otra parte relativamente alta en comparación con los sueldos ofrecidos por otras compañías. La política salarial estaba basada, entonces, en el ofrecimiento de un alto nivel de remuneraciones.

En cuanto a la carga horaria había distinciones entre quienes trabajaban en el sector administrativo, en el sector mantenimiento y servicios y en el sector productivo. Aquellos que trabajaban en los dos primeros sectores habitualmente trabajaban ocho horas diarias de lunes a viernes. Los trabajadores del sector productivo, en cambio trabajaban también jornadas laborales de ocho horas pero en horarios rotativos, de mañana, de tarde o de noche. Este último tipo de horarios eran perjudicial no solo para el trabajador sino también para su familia. El relato de un agente petrolero entrevistado que era a la vez hijo de un trabajador de la misma compañía lo pone así claramente de manifiesto.

"Cuando mi padre trabajaba a la noche venía a las seis de la mañana y después se iba a dormir, entonces mi madre diciéndonos a mí y a mi hermana: No griten, tu padre está durmiendo. Entonces esa es la parte también dura, cuando un trabajador esta de turno, toda la familia esta de turno" (Entrevista n° 2. Empleado administrativo. Sector administrativo).

Los ascensos al interior de la fábrica eran fundamentalmente negociados por el sindicato petrolero, que se encargaba además de bregar para que se cumpliera el convenio colectivo de trabajo que estuviera vigente

En los años 90, en el marco de la aplicación del modelo económico neoliberal y de la reestructuración de la política industrial del país, la empresa petrolera implementó un proceso de reingeniería organizacional y una nueva gestión de la fuerza de trabajo. A través de ello la firma desplegó en todas sus unidades productivas una nueva cultura organizacional.

⁹ Naville, 1956. Citado por Tanguy (2001).

En la refinería, la reorganización de la gestión del trabajo comenzó con una importante racionalización de la plantilla de trabajadores que pasó de tener 5400 trabajadores en 1991 a 600 en el año 1994. Se produjo de esta forma la desvinculación del 89% de los trabajadores que tenía esta unidad productiva (Muñiz Terra, 2012).

Este profundo proceso de racionalización de personal, fue una de las primeras estrategias de la empresa que, indirectamente le sirvió, para transmitir de manera velada, que quienes se quedaban eran privilegiados y debían aceptar sin mayores resistencias las nuevas reglas corporativas.

Los trabajadores vivieron esta situación con angustia y miedo, pues temieron ser desvinculados de la firma en un contexto de crecimiento de los índices de desocupación en el mercado laboral y de destrucción de los soportes jurídicos y políticos (leyes laborales) que los habían protegido durante años.

Este contexto, se trasformó en una condición de posibilidad para que los trabajadores adhirieran sin mayores resistencias a la nueva política de reingeniería organizacional que los perjudicaba.

Aceptaron por ejemplo perder los años de antigüedad que tenían acumulados en la compañía y descender en su carrera laboral a puestos con menor responsabilidad y categoría; asumiendo al mismo tiempo mayor cantidad de trabajo y con una mayor carga horaria.

" a la gente de experiencia, o en el caso mío, con menos categoría que yo, la ponían a cubrir mi puesto. Le daban un puesto. Y nosotros nos íbamos corriendo para abajo, e iban cubriendo los lugares con gente que ellos no querían echar, viste. Así que bueno, te digo yo en la mitad de mi carrera, eh... yo tuve que empezar de nuevo" (Entrevista N° 8. Operario. Sector productivo).

"me sacaron la jefatura seguí trabajando a otro nivel, este... pero bien. Quizás más arduo, porque nos quedábamos más todavía" (Entrevista N° 5. Empleado administrativo. Sector productivo)

Esta estrategia empresarial fue puesta en práctica en el marco de las nuevas políticas de gestión del trabajo, entre las cuales estaban el sistema de "Dirección por Objetivos", la política de "Gestión por Competencias" y las posteriores "Gestión por Compromiso" y "Gestión por Procesos". A través de estas políticas se pretendía lograr un profundo cambio cultural al interior de la organización y mejorar la productividad de los trabajadores.

El sistema de "Dirección por Objetivos" fue el primero que se implementó y tenía como fin transmitir y lograr adhesión en los agentes petroleros en torno a la nueva "misión" y

“visión” de la empresa. El objetivo concreto era lograr que éstos se alinearan con la nueva política empresarial (Figari y Palermo, 2009).

"...querían renovar, mentalidad nueva. Y era lo que después nos decían a nosotros los nuevos jefes: Ustedes no son más estatal. (...) `buscaban` resultados, más rápido, más concreto. Eso es lo que veía. (...) uno (jefe) me dijo: Vos fuiste uno de los que más rápido te privatizaste" (Entrevista n° 2. Empleado administrativo. Sector administrativo).

Este extracto de entrevista resulta interesante en tanto pone de relieve que la reconversión de los trabajadores se vinculaba y transmitía con la idea de privatizarse, de reestructurarse. A través del discurso empresarial se extrapolaba el proceso que estaba atravesando la compañía a los agentes que habían logrado permanecer trabajando en ella. De esta forma se buscaba una creciente identificación de los trabajadores con la nueva gestión empresarial a cargo de la reestructuración.

La "Dirección por objetivos" promovía además la "proactividad" de los trabajadores. Los empleados petroleros debían cumplir activamente tanto con los objetivos colectivos propuestos por la empresa como con los objetivos individuales que definían conjuntamente con sus jefes.

La capacitación continua era, por otro lado, un elemento clave para alcanzar las metas corporativas. Para propiciar la mejora de los saberes la empresa organizó un Modelo de Formación compuesto por conocimientos técnicos y procedimentales que se enseñaban a partir de cursos que tenían por finalidad transmitir los nuevos patrones culturales de la compañía. (Documento empresarial, 2010). Esta formación era complementada con los aprendizajes en el puesto de trabajo que servían para cumplir los objetivos personales definidos entre el trabajador y su jefe en el marco del sistema de "Dirección por Objetivos" y del posterior sistema de "Gestión por Compromisos".

"se implementaron las normas ISO 9000. Había cursos de capacitación (...) te explicaban lo que eran las normas, y que la gente se dedicara exclusivamente a eso, ¿no? Había un grupo que se llamaba Grupo de Calidad, que te explicaba lo de las normas ISO. Lo que siempre... Lo que se puso en todas las empresas, ¿no? La política de calidad, qué va a hacer la empresa, a qué se dedica, que busca la satisfacción del cliente, blabla, todas esas cosas. Estuvo bastante bien organizado eso" (Entrevista n° 1. Ingeniero. Sector administrativo)

Por otro lado la compañía estimulaba la autogestión de la formación de sus empleados. Se esperaba así que los trabajadores con y sin mando se preocuparan por identificar y realizar formaciones específicas acordes con su actividad laboral.

De manera paralela se puso en práctica la política de “Gestión por Competencias” que pretendía medir los “saberes” que los trabajadores desplegaban en su actividad cotidiana, comparando éstos con aquellos que la empresa esperaba que sean movilizados en tiempo y forma para alcanzar los objetivos corporativos. Así la empresa valoraba especialmente la puesta en juego por parte de los trabajadores tanto de su “saber hacer” como de su “saber” y “saber ser”.

Se consideraba de vital importancia la utilización de las competencias aprendidas durante la gestión anterior a la reestructuración y la incorporación de nuevos conocimientos que eran transmitidos a partir de cursos técnicos anteriormente mencionados. Este “saber hacer” de los trabajadores se medía considerando la utilización de los mismos en el puesto de trabajo.

Los distintos conocimientos de los trabajadores eran evaluados así de manera permanente por los supervisores en el marco del programa de “Gestión por competencias” quienes debían certificar que los trabajadores a su cargo ponían activamente en juego sus saberes para alcanzar los objetivos individuales que se habían propuesto y colaboraban con los objetivos colectivos del equipo de trabajo al que pertenecían. Esto también era una excusa para que los supervisores pudieran presionar a los trabajadores.

“Cuando llegaba la evaluación yo le decía la verdad: “Escuchame vos no, no hacés tal cosa. Ponete la mano en el corazón” “Sí tenés razón, voy a mejorar” O sea que nunca tuve a mis empleados como enemigos. Siempre traté de llevarlos a que se especialicen o que hagan algo... Que no se encasillen” (Entrevista N° 5. Empleado administrativo. Sector productivo).

En el año 2006 se aplicó la política de “Gestión por compromisos” que pretendía profundizar la gestión del capital humano que se estaba realizando. A partir de la “Gestión por Compromisos” y de sus herramientas de evaluación: la “Evaluación Anual del Desempeño” para los operarios y administrativos y la “Evaluación Anual de la Performance” para los profesionales. Con ella se comenzó a tratar de identificar tanto los aspectos destacados de cada trabajador que contribuían al logro de las metas como aquellos aspectos en los que debía mejorar. (Documento empresarial, 2010). Se empezó así a valorar que el trabajador adquiriera un rol más autónomo, colaborativo y con iniciativa, comprometiéndose más con su trabajo.

“Había otra evaluación..., de desempeño, anual, con objetivos, se priorizaban objetivos y vos tenías que alcanzarlos” (Entrevista n° 5. Empleado administrativo. Sector productivo)

Finalmente en el año 2009 se implementó un nuevo modelo de “Gestión por Procesos” que servía para medir la productividad de la fuerza de trabajo. A partir de este modelo se comenzó a identificar, y gestionar las actividades laborales agrupadas entre sí, esperando que esto permitiera una asignación de recursos humanos “adecuada” a cada proceso, posibilitando la delimitación de oportunidades de mejora. (Documento empresarial, 2010). Una de las características del trabajo petrolero que no fue prácticamente modificada fue la carga horaria de la jornada laboral. Cómo la transformación de la empresa se basó fundamentalmente en un cambio organizacional y no productivo, los trabajadores continuaron trabajando en horarios rotativos en el sector productivo y en horarios fijos en el sector administrativo. El sector mantenimiento y servicios fue desmantelado en el momento de la reestructuración.

En cuanto a la movilidad dentro de la compañía reestructurada, los trabajadores de esta generación tenían escasas posibilidades, pues existían muy pocas categorías dentro de la carrera y el máximo puesto a ocupar era el de supervisor en el sector de trabajo en el que desempeñaban en la unidad productiva. Los operarios y administrativos que cumplieran con sus metas eran habitualmente valorizados en el ámbito del trabajo únicamente con incentivos salariales por productividad, sin ofrecerles la posibilidad de acceder a cargos de mayor responsabilidad.

Aquí se evidencia una diferencia con los ingenieros, a quienes si se les daba la oportunidad de ascender. Como veremos en el próximo apartado, las posibilidades de movilidad para este tipo de trabajadores eran mayores. Así entonces, los ingenieros que pudieron continuar en la empresa luego de la reestructuración siguieron teniendo posibilidades de ascenso y de carreras de especialización o gestión.

En líneas generales el ascenso no se alcanzaban de manera automática (por experiencia y antigüedad cuando se generaban nuevas vacantes o se jubilaba el agente que estaba en ese cargo), como en la etapa pre-reestructuración sino que debían atravesar la selección por el sistema de vacantes internas, al cual podían postularse de acuerdo a sus propios perfiles, debiendo competir con cualquier otro trabajador que aspirara a ese puesto. Esta postulación era evaluada por los supervisores o jefes del área en donde se

generaba la vacante, quienes recurrían a las evaluaciones hechas al trabajador en el marco del sistema de “Evaluación Anual de Desempeño”.

Finalmente resulta interesante señalar que, si bien el trabajo en la empresa petrolera continuaba siendo estable, con garantías sociales y altas remuneraciones, los cambios sucesivos en los convenios colectivos de trabajo firmados entre la empresa y el sindicato petrolero redujeron la cantidad de personas bajo convenio y fueron incluyendo de manera progresiva la aplicación de políticas de flexibilidad laboral interna, fundamentalmente centrada en polivalencia funcional, es decir en que los trabajadores supieran hacer todas las actividades correspondientes a los puestos de trabajo de su sector, para poder intercambiarlos (Muñiz Terra, 2006).

El poder que tenía la organización sindical para regular la actividad y negociar el establecimiento de carreras de movilidad interna para los trabajadores petroleros había sido profundamente erosionada. El nuevo modelo empresarial desalentaba así la intervención sindical en la organización del trabajo.

3- Carreras laborales de la generación de trabajadores que ingresaron a la empresa luego de la reestructuración.

Como ya hemos visto, la empresa inició en los años 90 un importante proceso de reingeniería organizacional. Este proceso tuvo un primer momento caracterizado por una política de racionalización de personal y de incertidumbre respecto de las políticas organizacionales internas y un segundo momento en que la política de recursos humanos y de carrera se estabilizó. Esto último se produjo en un contexto de traspaso de la dirección de la empresa desde un grupo diverso de accionistas a un único grupo económico internacional.

En el 1998 la dirección empresarial comenzó a aplicar la nueva ideología managerial descrita anteriormente implementando las políticas de “Dirección por Objetivos”, “Gestión por Competencias”, “Gestión por Compromiso” y “Gestión por Procesos”.

En el contexto de aplicación de las mismas se delimitó una nueva política de reclutamiento de trabajadores destinada a jóvenes con conocimientos específicos. Quienes quisieran trabajar en la empresa debían ser menores de 27 años de edad y ser técnicos, estudiantes universitarios avanzados o profesionales.

Los técnicos eran seleccionados entre los egresados de establecimientos educativos técnicos específicos y se les asignaba puestos de menor calificación (generalmente como

operarios) y con pocas posibilidades de movilidad interna. Asimismo se continuaba considerando para el ingreso a aquellos hijos de trabajadores de la empresa que desearan ingresar con la condición de que tuvieran terminados los estudios medios (bachiller y/o técnico).

Los estudiantes universitarios eran convocados para realizar pasantías en el marco de las cuales se esperaba que “desarrollaran prácticas que complementaran la formación que recibían en el ámbito universitario y que pudieran luego incorporarse a la compañía” (Documento empresarial 2010). Los mismos provenían de la Universidad Nacional o de la Universidad Tecnológica y estudiaban carreras afines a la actividad hidrocarburífera.

"en la pasantía estaba en un sector que... que... bueno, era un sector de energía... pedían más que nada estudiante avanzado eh... de todas las ingenierías. Digamos yo entre en una etapa en la cual estaban pidiendo mucho... ingenieros químicos, que yo soy químico, o... hay cómo modas. Qué sé yo, unos años antes de nosotros estaban metiendo industriales, motón de ingenieros industriales, después metieron químicos" (Entrevista n° 9. Ingeniero. Sector producción)

Finalmente otro canal de ingreso de los universitarios ya recibidos era a través del Programa de Nuevos Profesionales, a partir del cual los jóvenes recibían el acompañamiento de un tutor y un programa de capacitación específico que le brindaba los conocimientos y las herramientas necesarias para su desempeño laboral en las diferentes plantas de la refinería. A estos dos últimos grupos de trabajadores se les requería además tener disponibilidad para radicarse en el interior del país con el objetivo de trabajar en alguna de las unidades productivas de la compañía.

Las vacantes para profesionales se ocupaban a partir de una selección de las personas que hubieran enviado su Curriculum Vitae a la página web de la compañía y que mostraran un perfil educativo y juvenil acorde con el puesto y la firma.

Las razones por las cuales los nuevos trabajadores querían ingresar a la empresa variaban de acuerdo a la categoría que tenían. Así, mientras los operarios y administrativos deseaban comenzar a trabajar en la firma dados los beneficios económicos y la supuesta estabilidad que ésta ofrecía, los pasantes universitarios y los profesionales en el momento del ingreso veían en la compañía fundamentalmente una posibilidad para ganar experiencia laboral en torno a la carrera de grado.

"quería entrar porque tenés esa certeza de que siempre, que sigue... Pero en otras empresas siempre está el miedo de que no sigue, de que capaz que cobran menos, y todo, de que te echan... qué se yo. Ahora en esta empresa parece ser todo lo contrario. En una época echaron gente pero ahora supuestamente, nada que ver" (Entrevista N° 4. Operario. Sector Productivo)

"En sí, yo estaba buscando trabajo. Si bien tenía buenas referencias de la empresa y de ese sector en particular..., yo tenía ganas de trabajar, como para empezar a introducirme en el mercado laboral, y terminar la facultad ya teniendo algo de experiencia. No terminar la facultad sin conocimiento de lo que es el

trabajo en sí. Bueno, se me dio esa oportunidad, tuve la posibilidad de trabajar en algo relacionado a lo que estudiaba así que me vino bien, me vino de 10" (Entrevista N° 3. Ingeniero. Sector Productivo).

Ahora bien, la educación y la juventud no eran los únicos elementos considerados importantes por la empresa, pues para la ingreso se hacía una entrevista a los postulantes y se identificaba a aquellas personas "proactivas", capaces de incorporar rápidamente los valores organizacionales y los objetivos de la empresa. El "saber ser" un buen trabajador petrolero incluía para los operarios y administrativos saber acatar de buena manera las indicaciones de los supervisores y para los ingenieros tener un alto potencial sustentado tanto en habilidades profesionales como personales.

Una vez que los trabajadores lograban ingresar en la empresa tenían acceso a una capacitación específica ligada al área en la cual se incorporaban. La misma estaba organizada a partir de un Modelo de Formación compuesto por conocimientos técnicos y procedimentales. (Documento empresarial, 2010).

Para los operarios y administrativos existía una formación compuesta por cursos técnicos específicos. Esta formación era complementada con el tradicional aprendizaje en el puesto de trabajo y servían para cumplir los objetivos personales definidos entre el trabajador y su jefe en el marco del sistema de "Dirección por Objetivos" y del posterior sistema de "Gestión por Compromisos".

Los profesionales recibían por su parte una formación que consistía en capacitaciones exclusivas que les permitía profundizar su "saber universitario" y conocer bien la empresa.

" yo estudié ingeniería química y además la parte de procesos eh... entonces es como era el lugar soñado...eh...no hay otro lugar mejor (...) Por ahí a uno...yo ahora me acostumbro, pero me acuerdo cuando entré que...era...como Disneylandia, yo estaba de pasante...y...ves ahí, miras para arriba y tenés torres de 60 metros de alto y todos unos mamotretos y...esta bueno, es como decirte, vos ves lo que viste en el librito de la facultad se transforma, en digamos, en...de una reacción simple lo ves que es un proceso ¡gigantesco! Con ruido y...humo y fuego y..." (Entrevista N° 9. Ingeniero. Sector Productivo)

Esta formación era además complementada con la transmisión de manera implícita de una serie de conocimientos sobre cómo manejarse dentro de la firma. De esta manera la formación propiciaba la articulación del "saber" con el "saber ser" y el "saber hacer".

Por otro lado la compañía estimulaba la autogestión de la formación de sus empleados. Se esperaba así que los trabajadores con y sin mando se preocuparan por identificar y realizar formaciones específicas acordes con su actividad laboral.

Al igual que los agentes de la generación que se quedó trabajando en la empresa luego de la reestructuración, el trabajo y los distintos conocimientos de los operarios, administrativo y profesionales eran evaluados de manera permanente por los jefes y

supervisores en el marco del programa de “Gestión por competencias”. Estos últimos debían certificar que los trabajadores a su cargo ponían activamente en juego sus saberes para alcanzar los objetivos individuales que se habían propuesto y colaboraban con los objetivos colectivos del equipo de trabajo al que pertenecían.

"uno trabaja por objetivos y no por jornada. O sea vos tenés un trabajo, tu puesto de trabajo tiene tales objetivos, y vos vas a tratar de hacerlo (...) en sí, los trabajos cada uno tiene su objetivo, pero hay trabajos especiales que se hacen en grupos. No son la gran mayoría ni en la mayor cantidad de tiempo pero sí, se hacen trabajos en grupo" (Entrevista N° 3. Ingeniero. Sector Productivo).

La “Gestión por Compromisos”, también se aplicó a esta nueva generación de trabajadores y sirvió para complementar la estrategia empresarial de aumentar al máximo la productividad de los trabajadores. Esta política permitía reconocer los aspectos destacados de cada trabajador que le posibilitaban alcanzar sus metas e identificar aquellas cuestiones en las que debía mejorar (Documento empresarial, 2010).

De manera paralela se estableció una nueva definición del rol que cumplían los jefes, ya que las personas con mando, (supervisores, directores, jefes de área, de planta) comenzaron a tener un rol más activo en la evaluación de las actividades de los trabajadores a su cargo y en la diferenciación de los mismos (Figari y Palermo, 2009). Se pretendía así que el personal con mando ejerciera una vigilancia estratégica en el proceso de trabajo que propiciara un aumento de la productividad de los trabajadores para alcanzar los objetivos empresariales.

En cuanto a la movilidad dentro de la compañía existían diferentes itinerarios según se tratara de operarios y administrativos o de profesionales.

Los trabajadores que pertenecían a las dos primeras categorías podían realizar itinerarios en el marco de la unidad productiva en la que trabajaban. Estos itinerarios no tenían definida una gran cantidad de escalafones y no estaban establecidos de ante mano, sino que existía un sistema de vacantes internas a las cuales las personas podían postularse de acuerdo a sus propios perfiles. Esta postulación era evaluada por los supervisores del área en donde se generaba la vacante, quienes recurrían a las evaluaciones hechas al trabajador en el marco del sistema de “Evaluación Anual de Desempeño”.

Al igual que los profesionales de la otra generación de trabajadores, los jóvenes ingenieros podían desarrollar carreras de especialidad disciplinar y/o de management en las diferentes plantas de la refinería o en otras unidades productivas que la empresa tenía en el país. Ambas movilidades dependían fundamentalmente de la proactividad de trabajador y de su auto-movilización. Es decir era el profesional quién debía manifestar su

deseo de movilidad en el sistema de vacantes internas de la empresa y sus superiores evaluaban su solicitud considerando el sistema de "Evaluación Anual de la Performance". El grupo de los profesionales contaba además con "Planes de Sucesiones" elaborados por la empresa que actuaban como horizontes para la movilidad de personas con alto potencial de crecimiento que fueran capaces de adaptarse rápidamente a los cambios propuestos por la gestión empresarial. A estas personas la firma pretendía confiar el gerenciamiento futuro de puestos claves. La capacidad de responder a las exigencias cambiantes y constantes en el establecimiento productivo era central para alcanzar una progresión continua que les permitiera avanzar y permanecer.

"Vos no podés ascender cada menos de 2 años, sí o sí tenés que pasar por dos años en cada puesto, de antigüedad, y después bueno, es una cuestión de desarrollo personal de cada uno y ya te digo, la carrera que pueda ir haciendo cada uno en función de su formación y sus aptitudes y actitudes (...)La empresa te brinda posibilidades. Siempre y cuando, vos presentes condiciones" (Entrevista N° 3. Ingeniero. Sector productivo).

Esta tendencia a la individualización de la carrera no era vista de manera negativa por los profesionales que consideraban que la empresa ofrecía posibilidades a quienes sabían aprovecharlas.

"es una empresa donde podés hacer buena carrera, al ser grande, la empresa, o sea al tener una unidad, una rotación de gente bastante grande, hay mucho más posibilidades para crecer que en una empresa más chica. La pirámide es más grande. Y además es una empresa que te permite crecer y desarrollarte" (Entrevista N° 3. Ingeniero. Sector Productivo).

Un dato interesante es que habitualmente la movilidad interna no significaba una transición hacia un puesto superior sino una movilización a otras áreas, plantas productivas y/o yacimientos que la compañía. La rotación de puestos era una característica presente en las carreras de todos los trabajadores sin distinción de categoría.

Esta rotación le permitía a la empresa evitar la rutinización del trabajo en una carrera con pocos escalafones y garantizarse la implementación de la polivalencia en los diferentes áreas de trabajo. La rotación posibilitaba que los trabajadores aprendieran a realizar la actividad de más de un puesto de trabajo, pudiendo luego intercambiarlos, reduciendo así las consecuencias del ausentismo y del aburrimiento por la permanente realización de una misma tarea.

Finalmente resulta interesante señalar que, si bien el trabajo en la empresa petrolera continuaba siendo estable, con garantías sociales y altas remuneraciones, los cambios sucesivos en los convenios colectivos de trabajo firmados entre la empresa y la conducción sindical y la nueva normativa laboral a nivel nacional redujeron también la

injerencia que el gremio tenía en lo relativo a la carrera de estos nuevos trabajadores. Muchos de ellos comenzaron a estar fuera de convenio, por lo cual no tenían representantes sindicales que los defendieran.

Reflexiones Finales. De la carrera de promoción interna a la refiguración, adelgazamiento, individualización e incertidumbre en el curso de vida laboral.

A modo de reflexión final nos gustaría señalar que, como se ha visto, la nueva gestión de la fuerza de trabajo introducida en la empresa y las políticas que incluyó derivó en una profunda transformación de las carreras laborales de sus trabajadores.

La generación de los agentes petroleros que se quedaron trabajando en la firma pasaron de realizar una carrera de promoción prefigurada por el mercado interno de trabajo de la unidad de refinación a una refiguración de su curso de vida laboral.

Para operarios y administrativos quedó atrás la posibilidad de tener ascensos previamente establecidos que se materializaban en un pasaje ascendente de un puesto a otro y el desarrollo de una serie de tareas que se iban complejizando con el tiempo, a medida que se adquiría formación específica in situ.

Los trabajadores tuvieron que demostrar capacidad de reconversión e incorporar la nueva visión y misión que tenía la empresa, la cual ofrecía una nueva carrera con limitadas posibilidades de ascenso. Los criterios para ascender eran definidos por la empresa y evaluados por los supervisores y jefes con quienes era conveniente tener una buena relación. La movilidad que podían alcanzar era más horizontal que vertical, pues, luego de perder la antigüedad y los cargos conseguidos antes de la reestructuración, los cambios que experimentaron sus caminos laborales se caracterizaron por la rotación continua en los puestos de trabajo.

Su experiencia en el puesto, entendida como "saber hacer", era valorada únicamente en la medida en que fuera combinada con los nuevos conocimientos transmitidos por la empresa para alcanzar los objetivos propuestos por la gestión empresarial.

Los ingenieros debieron también ajustarse a las nuevas lógicas empresariales, siendo más proactivos y demostrando tener una gran capacidad de adaptación a los cambios corporativos, poniendo en juego una creciente articulación entre sus saber profesional adquirido en la universidad, su "saber hacer" aprendido en los años de trabajo en la empresa antes y después de la reestructuración y su "saber ser" un buen "jefe" petrolero, con capacidad de mando para conseguir que el equipo que tenían a cargo lograra los

objetivos empresariales. A cambio de ello, continuaban teniendo posibilidades de movilidad ascendente en la empresa, para lo cual debían reconvertirse y demostrar que podían estar a la altura de la nueva gestión de la fuerza de trabajo que promovía la firma.

Por otro lado, la generación de trabajadores que ingresó a la empresa luego de la reestructuración tuvo acceso a una carrera adelgazada, individualizada e incierta.

Las pautas establecidas para el reclutamiento de nuevos agentes pusieron de manifiesto que la educación y la juventud serían desde entonces las principales condiciones de empleabilidad, a las cuales después se incorporaban una serie de saberes actitudinales que el agente debía mostrar para ser empleado por la compañía.

Las carreras que operarios y administrativos podían realizar era similar a la establecida para los trabajadores de estas mismas categorías que habían permanecido en la firma luego de su reestructuración. Caracterizados por un adelgazamiento en los escalafones y por una movilidad más horizontal que vertical los caminos laborales de estos nuevos trabajadores transitaban por rotaciones continuas en los puestos de trabajo. Las distintas categorías a las que podían acceder eran más que limitadas y para alcanzarlas debían saber combinar su "saber ser" trabajadores con buena predisposición para aceptar y cumplir los pedidos de los jefes, con su "saber hacer" aprendido en la antigua compañía y en los cursos de formación impartidos por la nueva gestión empresarial

Al igual que los ingenieros de la generación que logró quedarse trabajando en la empresa, los jóvenes profesionales tenían acceso a una carrera ascendente dentro de la firma que se caracterizó por su individualización e incertidumbre. En el caso de estos trabajadores la empresa consideraba especialmente la capacidad que tenían para gestionar su movilidad. El ejercicio de la creatividad, la pro-actividad y la iniciativa personal comenzaron así a ser centrales para lograr una promoción al interior de la firma.

Asimismo, en el desarrollo de estas carreras la formación para el trabajo estaba centrada en el paradigma de las competencias -y su articulación de saberes-, que individualizaba la formación de los trabajadores exigiéndoles una capacitación continua, muchas veces auto-suministrada, que debía articularse con la puesta en juego de los saberes especialmente valorados por la compañía.

Todo ello en un contexto de pérdida de poder e injerencia de la organización sindical para participar en el diseño de las carreras laborales y defender los derechos de los trabajadores.

La transición atravesada por el curso de vida laboral de la generación de trabajadores petroleros que lograron quedarse trabajando en la firma y las características de las

carreras de la generación de los nuevos trabajadores muestran, además, una transformación a lo largo del tiempo en la estructuración de los itinerarios laborales. Es decir, si retomamos la idea de que los itinerarios laborales se encuentran estructurados por la articulación/ tensión de las instituciones sociales empresa, competencias, red social y mercado de trabajo señaladas en la introducción de esta ponencia, podemos señalar que se evidencia un cambio en la importancia que las instituciones sociales empresa y competencias tienen en las carreras laborales.

De esta forma, si bien antes de la reestructuración la institución empresa tenía un rol fundamental al prefigurar concretamente la carrera de promoción interna de los agentes petroleros, luego de la reestructuración observamos que la institución competencias adquirió mucha relevancia, pudiendo incluso estar en el mismo nivel de importancia que la institución empresa. Las instituciones sociales mercado de trabajo y red social tenían, por su parte, una menor significación pues, si bien fueron mencionados por los agentes petroleros tanto al relatar sus vínculos con los compañeros de trabajo dentro y fuera de la firma (red social) y /o aludiendo a los altos índices de desocupación y a la inestabilidad laboral presente en otras empresas (mercado de trabajo regional), no adquirieron una importancia central en la construcción de los itinerarios laborales.

Esta nueva estructuración contribuyó así a consolidar las diferencias preexistentes entre los distintos trabajadores, pues mientras los operarios y administrativos accedían a una movilidad ocupacional fundamentalmente horizontal en el marco del adelgazamiento de los escalafones y de una permanente rotación en el puesto de trabajo, los profesionales podían alcanzar una movilidad ocupacional ascendente a través de la construcción de carreras profundamente individualizadas e inciertas en las que era central articular los múltiples saberes adquiridos para lograr ser promovidos a los cargos gerenciales.

Bibliografía.

- Bolstanski, Luc (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Les editions de Minuit. Paris
- Boltanski, Luc y Chiapello, Eve (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid. Editorial Akal.
- Carrillo, Jorge e Iranzo, Consuelo (2002), "Calificación y competencias laborales en América Latina", en E. de la Garza Toledo (coord), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Documento empresarial (de Recursos Humanos Repsol YPF), 2010.
- Doeringer, Peter y Piore, Michael (1971), *Internal labor market and manpower analysis*. Lexington, Massachusetts. Heath Lexington Books.

- Elbaum, Bernard (1988), “La elaboración y la configuración de las estructuras de puestos y de remuneración en la industria siderúrgica”, en P. Osterman (comp.) *Los mercados internos de trabajo*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Elder, Glen (1985), *Life course dynamics: trayectorias and transitions. 1968-1980*. Ithaca. Cornell University Press.
- Figari, Claudia y Palermo Hernan (2009), “Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia”, en *Revista Theomai* N° 19. Buenos Aires.
- Gaulejac, Vincent de (2004), *La société malade de la gestion. Ideologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris. Seuil.
- Lichtenberger, Ives (2000), “Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación”, en *Documentos para seminarios PIETTE* N° 7. Buenos Aires.
- Luci, Florencia (2009), “Nuevas formas de trabajo en las grandes empresas: individualización y estrategias de carrera entre asalariados de altos puestos”, en Grassi, Estela y Dañan, Claudia (coord), *El mundo del trabajo y los caminos de la vida*. Buenos Aires, Editorial Espacio.
- Martín Criado, Enrique (1993), *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*. Universidad de Sevilla. España.
- Muñiz Terra, Leticia. (2006), “La erosión del poder sindical en un escenario de privatización: el caso del Sindicato Unido Petrolero del Estado”, en *Revista Question* n° 12.. Serie Informes de Investigación. Documento N° 13. La Plata.
- Muñiz Terra, Leticia (2012) *Los (ex) Trabajadores de YPF. Trayectorias laborales a veinte años de la privatización*. Espacio Editorial. P 272. Buenos Aires. . ISBN: 978-950-802-354-4
- OIT (1998), *El empleo y las relaciones de trabajo en las refinerías de petróleo*. Informe para el debate. Programa de actividades sectoriales. Ginebra.
- Osterman, Paul (1988), *Los mercados internos de trabajo*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Pierbattisti, Damián (2008), *La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001*. Buenos Aires, Prometeo.
- Pries, Ludger (1999), *Conceptos de trabajo, mercados de trabajo y proyectos biográficos laborales*. Mimeo. México.
- Rozemblatt, Patrick (1999) “El cuestionamiento del trabajo, Clasificaciones, jerarquía y poder”, en *Documento de trabajo PIETTE* N° 11. Buenos Aires.
- Scott, 1996
- Spilerman, Seymour (1977), “Careers, labor market structure and socioeconomic achievement” en *American Journal of Sociology*, N° 83. Vol 3. Estados Unidos.
- Tanguy, Lucie (2001), “De la evaluación de los puestos de trabajo a las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias”, en E. De

la Garza y J. Neffa, *El trabajo del Futuro. El futuro del trabajo*. Buenos Aires – México. CLACSO.

- Touraine, Alain (1997), “La organización profesional de la empresa”, en G. Friedmann y P. Naville. *Tratado de Sociología del trabajo*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Villa, Paola (1990), *La estructuración de los mercados internos de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.